

[www3.unicentro.br](http://www3.unicentro.br)**Revista Capital Científico – Eletrônica (RCCe)**

ISSN 2177-4153

Disponível em: [revistas.unicentro.br/index.php/capitalcientifico/index](http://revistas.unicentro.br/index.php/capitalcientifico/index)[www3.unicentro.br/ppgadm/](http://www3.unicentro.br/ppgadm/)

## **Estratégia de intervenção ligada à implantação da gestão de riscos em uma Universidade Pública: relatos de um trabalho institucional positivo**

*Intervention strategy linked to the implementation of risk management in a Public University:  
reports of a positive institutional work*

**Rezilda Rodrigues Oliveira<sup>1</sup> e Isvaldo Silveira Lima Filho<sup>2</sup>**

<sup>1</sup> Universidade Federal Rural de Pernambuco, Brasil, Doutorado em Ciência Política, e-mail: [rezilda.rodrigues@ufrpe.br](mailto:rezilda.rodrigues@ufrpe.br)

<sup>2</sup> Universidade Federal Rural de Pernambuco, Brasil, Mestrado em Administração Pública, e-mail: [isvaldosl@gmail.com](mailto:isvaldosl@gmail.com)

Recebido em: 26/02/2021 - Revisado em: 20/04/2021 - Aprovado em: 13/06/2021 - Disponível em: 01/07/2021

### **Resumo**

São grandes os desafios enfrentados pela administração pública em um contexto de inovação relacionado à gestão de riscos, em instituições federais de ensino superior brasileiras. Assim, este relato objetiva focalizar uma estratégia de intervenção ocorrida no âmbito de um trabalho institucional positivo ligado à implantação da gestão de riscos na Universidade Federal Rural de Pernambuco (UFRPE). A abordagem concentra-se nos três pilares (regulatório, normativo e cognitivo-cultural) que constituem uma instituição, acoplada a uma visão organizacional positiva que possa ser atribuída a uma gestão de riscos apropriada ao perfil da UFRPE. A estratégia foi fundamentada em princípios coletivamente pactuados pelo grupo colaborativo da pesquisa, mediante a consecução de um processo dinâmico, flexível, adaptativo, inclusivo e participativo. Para tanto, o trabalho apoiou-se em bases documentais, reuniões e oficinas envolvendo um grupo colaborativo ligado ao Comitê de Governança, Gestão de Riscos e Controle Interno da UFRPE. Os resultados estão expressos na escolha de um tópico afirmativo de um processo de intervenção socialmente construído, dizendo respeito aos elementos institucionais discutidos em torno das possibilidades geradas pela gestão de riscos, juntamente com os benefícios que podem vir a ser alcançados, à luz de uma configuração organizacional da gestão de riscos mais adequada à instituição.

**Palavras-chaves:** Gestão de Riscos; Trabalho Institucional Positivo; Universidade Pública.

### **Abstract**

Great are the challenges faced by public administration in a context of innovation related to risk management in Brazilian federal institutions of higher education. Thus, this report aims to focus on an intervention strategy that took place within the framework of a positive institutional work linked to the implementation of risk management at the Universidade Federal Rural de Pernambuco

(UFRPE). The approach focuses on the three pillars (regulatory, normative, and cognitive-cultural) that make up an institution, coupled with a positive organizational vision that can be attributed to risk management appropriate to UFRPE's profile. The strategy was based on principles collectively agreed upon by the collaborative research group, by conducting a dynamic, flexible, adaptive, inclusive, and participatory process. To this end, the work relied on documentary bases, meetings and workshops involving a collaborative group linked to UFRPE's Governance, Risk Management and Internal Control Committee. The results are expressed in the choice of an affirmative topic of a socially constructed intervention process, concerning the institutional elements discussed around the possibilities generated by risk management, together with the benefits that may be achieved, in the light of a configuration organizational structure of risk management best suited to the institution.

**Keywords:** Risk Management; Positive Institutional Work; Public University.

---

## 1. Introdução

A governança pública pode ser considerada um dos mais importantes paradigmas norteadores surgidos na esfera da nova gestão pública, orientando os agentes governamentais sobre o que fazer para estar em conformidade com os princípios e valores requeridos das entidades estatais (TEIXEIRA *et al.*, 2018). Destaca-se a adoção de programas de integridade e a geração de valor público, que são elementos básicos da gestão de riscos, doravante GR, um instrumento essencial para apoiar a governança pública contra ameaças de diferentes matizes e origens (VIEIRA; BARRETO, 2019).

Em termos concretos, este é o contexto delineado para uma GR estruturada, principalmente nas Instituições Federais de Ensino Superior (IFES), como entidades que compõem o poder executivo, sob orientação da Instrução Normativa Conjunta MP/CGU nº 01, de 11 de maio de 2016 (BRASIL, 2016). Há que se considerar também o decreto nº 9.203, de 22 de novembro de 2017, a portaria nº 1.089, do Ministério de Estado da Transparência e Controladoria Geral da União, de 25 de abril de 2018, e, não menos importante, a portaria nº 234, do Ministério da Educação, de 15 de março de 2018, integrantes da agenda regulatória de implantação de sistemas integrados de GR em suas unidades (BRASIL, 2018a; 2018b; 2017).

Assim, à luz desse cenário, apresenta-se um relato cujo objetivo consiste em focalizar uma estratégia de intervenção ocorrida no âmbito de um trabalho institucional positivo ligado à implantação da gestão de riscos na Universidade Federal Rural de Pernambuco (UFRPE).

O aparato burocrático típico da administração pública é parte intrínseca do estudo realizado, segundo uma leitura que reconhece o caráter regulativo (uma prática aderente a leis e regras), normativo (uma prática desejável, apropriada e correta), e/ou cognitiva (uma prática que faça sentido), compreendida nos pilares institucionais definidos por Scott (2013). Ao mesmo tempo, na literatura utilizada, recorreu-se a uma análise que trata de valores, compromisso, satisfação profissional e engajamento de pessoas e grupo em uma organização, mas que procura também incorporar a preocupação com os impactos sociais mais amplos e os conteúdos expressos pela positividade organizacional (NILSSON, 2015).

Chama-se a atenção para o fato de que a estratégia de intervenção tomou a forma metodológica de inquérito apreciativo, marcada pela ótica da construção social da realidade

(BUSHE; KASSAM, 2005). Adotou-se o pressuposto de escolher a inovação e mudança de normas, recompensas e motivações, analisadas mediante processos discursivos que são dialógicos e direcionados ao envolvimento dos participantes em uma reflexão coletiva e positiva acerca do objeto do estudo (COOPERRIDER; SRIVASTVA, 2009).

As implicações identificadas sugerem a construção de um *design* circular e colaborativo, voltado para a abordagem de temas positivos delineados em torno do eixo central da apreciação. Esse processo está acompanhado pela elaboração de tópicos afirmativos (COOPERRIDER; SRIVASTVA, 2009), os quais representam o que se escolhe para chamar a atenção de todos no curso de uma intervenção cujo escopo abrange os desígnios pertinentes às instituições federais de ensino superior (IFES) do país, as quais se inscrevem dentre àquelas cuja missão consiste prioritariamente em atender ao que a sociedade necessita em termos técnico-científicos.

A escolha de uma universidade pública como uma unidade de análise identificada com a implantação da GR remete a uma situação-problema cercada pelos pilares institucionais que interferem na atuação das IFES. Neste caso, está-se diante de uma inovação intrínseca à governança pública, cuja importância decorre do poder que ela detém de mudar a estrutura institucional na qual as organizações públicas operam (MOORE; HARTLEY, 2008).

## **2. Contextualização da IFES investigada: uma oportunidade de intervenção junto ao comitê de gestão de riscos da UFRPE**

A UFRPE, fundada em 1912 (antiga Escola de Medicina Veterinária São Bento) e federalizada em 1955 (BRASIL, 2019), conta com 54 cursos de graduação, sendo 46 presenciais e oito a distância, além de 54 cursos de pós-graduação *stricto sensu*, sendo 32 mestrados acadêmicos, 4 mestrados profissionais e 18 doutorados (UFRPE, 2018b). Em 2017, o número de alunos matriculados, em nível de graduação e de pós-graduação alcançou cerca de 13 mil discentes, o que representa um crescimento de 20% de seu contingente nos últimos cinco anos (UFRPE, 2018b).

É interessante apontar que seu Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI UFRPE 2013–2020) fixou, entre outros, objetivos relacionados ao aprimoramento da gestão da universidade, por meio da criação de mecanismos que favoreçam a gestão estratégica na UFRPE e a promoção da adequada gestão de conhecimento que resulte em maior valor individual e institucional (UFRPE, 2018b). Dentre esses objetivos se insere a implantação da GR na UFRPE, para a qual foi instituído o Comitê de Governança, Gestão de Riscos e Controle Interno (UFRPE, 2017).

Neste relato, tomou-se como ponto de partida o fato de a UFRPE se encontrar em um estágio inicial quanto à implantação da GR, além do marco regulatório demarcado pela Instrução Normativa Conjunta MP/CGU nº 01/2016. O histórico delineado no período estudado (2016–2019) assinala que a UFRPE, não obstante ser a IFES mais bem avaliada em termos de governança no estado de Pernambuco, apresenta baixo nível de maturidade em relação à GR (TCU, 2018; UFRPE, 2018a), de sorte que esses elementos representam um argumento a favor da oportunidade de intervenção.

Por sua vez, houve a confluência do interesse dos pesquisadores dedicados a essa temática, que obtiveram a concordância dessa IFES, a qual considerou pertinente a linha de trabalho institucional positivo defendida pelos autores.

Assim, a opção pelo direcionamento da intervenção realizada na UFRPE, na esfera de implantação da GR, pôde trazer contribuições em face de mudanças e modificações envolvidas na introdução bem-sucedida de modelos de governança, a partir da construção de uma estrutura voltada para a positividade das organizações do setor público (JORDAN, 2014).

Neste sentido, a UFRPE tem procurado definir sua Política de Gestão de Riscos (PGRISCOS) e constituir as estruturas principais para a condução da GR, por meio do Comitê de Governança, Gestão de Riscos e Controle Interno (UFRPE, 2017), a quem cabe elaborar e revisar a própria Política de GR dessa IFES, de gerenciar o Plano de GR e também promover o monitoramento e a comunicação em relação a GR em nível institucional (UFRPE, 2017). Para tanto, foi criado o Núcleo de Gestão de Riscos (NGR), como uma instância executiva da GR, integrante da estrutura da Pró-Reitoria de Planejamento (PROPLAN).

### 3. Configuração teórico-empírica da intervenção realizada

Na configuração do trabalho está presente uma integração **teórico-empírica demarcada pela** dimensão regulativa, como fonte de mudança e fator externo que afeta profundamente uma instituição, ao lado das dimensões cognitiva e normativa que buscam conferir estabilidade ao seu funcionamento (OLIVER, 1992). Para Scott (2001), nenhuma dessas dimensões predomina sobre as outras. Além disso, como explica Palthe (2014), vale a máxima da abordagem institucional: muitas estruturas, programas, e práticas nas organizações conquistam legitimidade através da construção social da realidade, a qual sustenta a epistemologia pós-moderna que dá apoio à pesquisa e intervenção nas organizações (CAMARGO-BORGES; RASERA, 2013).

Por ser um processo de intervenção, fala-se de práticas intencionalmente empreendidas para criar e manter padrões institucionais observados em processos de mudança mobilizados por forças e capacidades eminentemente possuídos pela organização. Essa questão implica haver uma intervenção decorrente dos modos positivos de organização transmitidos através de normas, símbolos, narrativas e valores explícitos em declarações, facilitados por características estruturais como processos participativos e esquemas de tomada de decisão (NILSSON, 2009).

Cooperrider; Whitney e Stavros (2009) apontam o núcleo positivo como àquele que compreende realizações e tradições vitais da organização, seus bens, forças e recursos. Devem eles ser postos à disposição quando se deseja institucionalizar um fenômeno positivo. Este, por sua vez, pode ser exemplificado por sua significância social, moral e/ou espiritual (NILSSON, 2009). O autor reporta-se a qualquer organização cujo objetivo principal seja o de alcançar um resultado social, dentre as quais ele identifica as instituições educacionais.

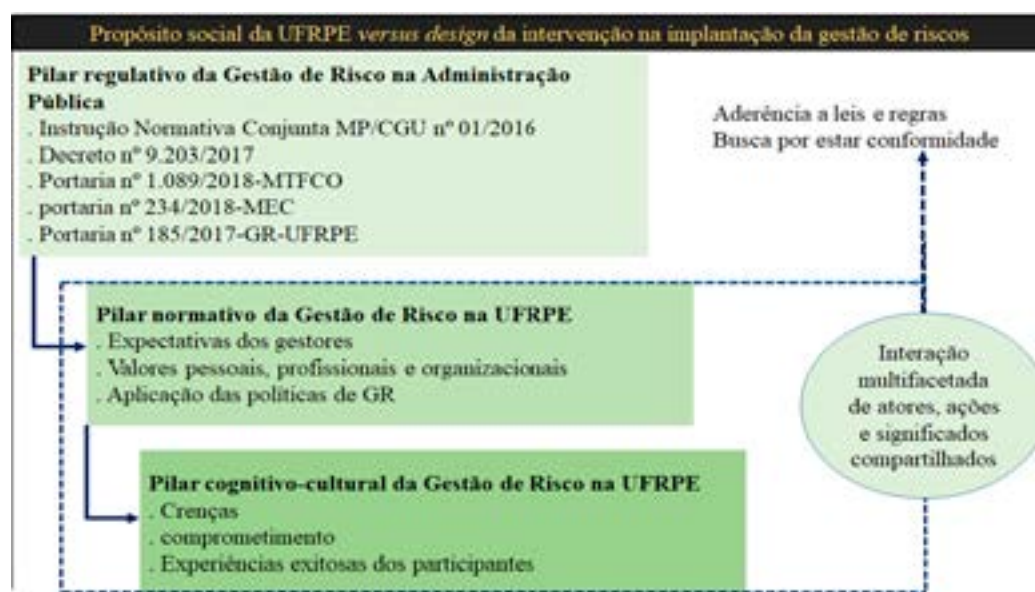
Note-se que a centenária UFRPE pode ser reconhecida por seu pioneirismo nas ciências agrárias. Mais recentemente, passou a expandir seu papel nas ciências humanas, sociais, biológicas, exatas e da terra, em nível regional, no processo de interiorização, na oferta de ensino à distância e na adoção de cotas para alunos provenientes do ensino médio da rede pública (UFRPE, 2019).

Neste caso, o que se pretendeu atingir na estratégia de intervenção adotada remonta a processos que sejam mutuamente constitutivos e desenvolvam uma imagem compartilhada da realidade, promovidos por meio de uma interação (DiMAGGIO; POWELL, 1991), em

meio a uma mudança institucional que congrega multifacetados atores, ações e significados (ZILBER, 2002), integrados aos pilares institucionais que permeiam o ciclo da GR na UFRPE. Por seu turno, a institucionalização exige que um dado padrão seja tornado visível, de modo a ser tipificado, imitado, legitimado, dado como certo (NILSSON, 2009).

Considerar a implantação da GR na UFRPE como um fenômeno positivo capaz de conquistar sua legitimidade e institucionalizar-se constituiu o desafio da intervenção realizada neste trabalho institucional, cuja proposta foi discutida no decorrer da pesquisa (Figura 1).

**Figura 1: Proposta do trabalho institucional positivo**



Fonte: elaboração própria

No *design* do estudo, os integrantes do grupo colaborativo formado na pesquisa foram selecionados por sua capacidade de fazer interpretações acerca de pontos de vista e experiências profissionais procedentes de diferentes níveis e diversificadas perspectivas acerca da GR. Por meio da PROPLAN, foram convidados servidores do Comitê de Governança, Gestão de Riscos e do Controle Interno da UFRPE para dele fazerem parte. Alguns declinaram de sua participação, de forma que se chegou a composição apresentada no Quadro 1.

**Quadro 1 – Composição do grupo colaborativo**

| Participante   | Setor  | Ingresso UFRPE |
|----------------|--|----------------|
| Participante 1 | Auditoria Interna – AUDIN  | 2017           |
| Participante 2 | Auditoria Interna – AUDIN  | 2011           |
| Participante 3 | Núcleo de Engenharia e Meio Ambiente – NEMAM                           | 2013           |
| Participante 4 | Pró-Reitoria de Planejamento e Desenvolvimento Institucional – PROPLAN | 2018           |
| Participante 5 | Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós-graduação – PRPPG                       | 2012           |
| Participante 6 | Núcleo de Inovação Tecnológica - NIT                                   | 2014           |
| Participante 7 | Coordenação de Manutenção/Dep. de Logística e Serviços – CMAN/Delogs   | 2017           |
| Participante 8 | Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós-Graduação - PRPPG                       | 2012           |

Fonte: elaboração própria.



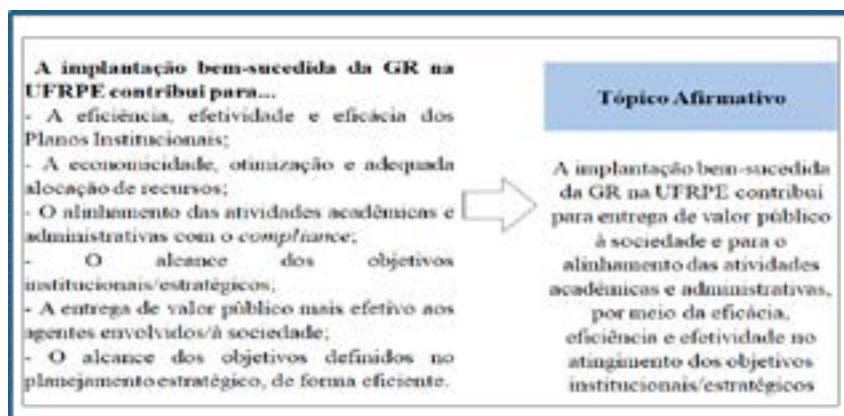
A todos foi garantida a privacidade de sua identificação pessoal e preservada a livre expressão de suas ideias. É digno de nota que a maior parte do grupo colaborativo, com exceção dos membros oriundos da AUDIN e da PROPLAN, tenha reportado possuir nível de conhecimento ainda muito básico em relação à GR. Oito encontros e reuniões foram realizados nas dependências da PROPLAN, tendo-se aprovado uma agenda executiva do processo de intervenção que durou cerca de dois meses de trabalho, realizado no segundo semestre de 2019.

Na abertura da primeira oficina, foi feita uma apresentação, por meio da projeção de *slides* referentes à temática do estudo, seus objetivos, metodologia e etapas, enfatizando o quadro de referência adotado (Figura 1).

Neste momento, foi solicitado que o grupo preparasse suas declarações acerca das contribuições que pudessem ser esperadas da implantação da GR na UFRPE, as quais permitiram a confecção do tópico afirmativo da pesquisa, como foco orientador do trabalho institucional positivo (Quadro 2).

O ponto alto desta etapa inicial foi a percepção do grupo quanto ao processo de construção social referente à GR, ligada à ideia de governança pública e voltada para o alinhamento da administração pública aos interesses da sociedade.

**Quadro 2 – Processo de elaboração do tópico afirmativo**



**Fonte: Dados da pesquisa elaborados junto com o grupo colaborativo.**

No caso da UFRPE, isto foi entendido como sendo a conjugação das atividades acadêmicas e administrativas, ou seja, atividades finalísticas e as atividades meio (de apoio) direcionadas à sociedade. Em suma, o tópico reuniu características afirmativo/positivas, identificou objetivos desejáveis e mobilizou o grupo em torno de ideias que apontaram para a direção apropriada à implantação da GR na universidade, na expectativa de seus gestores.

Em termos normativos, trabalhou-se com exemplos de experiências exitosas que contribuíram para a emergência de valores compartilhados pelos participantes da pesquisa, que relembrou suas histórias e narrativas acerca do seu cotidiano profissional. Alguns dos relatos estão expostos no Quadro 3. Anotações das falas dos participantes foram feitas e apresentadas em *flip charts*, sob garantia da preservação de sua identidade.

**Quadro 3 – Narrativas de experiências exitosas do grupo colaborativo**

|   |
|---|
| Relembrando sua trajetória aqui nessa instituição, aponte (e descreva em detalhes) uma experiência exitosa, na qual você se envolveu de forma positiva e que resultou em inovação e/ou mudança positiva   |
| <p>“Quando cheguei à universidade, a coordenação na qual fui trabalhar tinha muitos problemas antigos e um estigma muito negativo. As coisas eram muito soltas e não tínhamos um sistema de informação. Começamos a trabalhar em cima de cada problema e a criar um sistema de informação considerado adequado, o que facilitou o nosso trabalho e, principalmente, agregou valor ao que fazemos para os usuários”.</p> <p>“O início de um trabalho em equipe na Pró-Reitoria para implantação de uma nova ferramenta de gestão, que se iniciou com um projeto piloto”.</p> <p>“A implantação do Programa Qualificar da UFRPE, permitiu aos servidores da universidade prosseguirem com os estudos, avançando em suas formações”.</p> <p>“Como servidor novato (na época do ingresso na universidade) pude superar as dificuldades e me inserir melhor no trabalho do meu setor por meio do apoio dos colegas e também devido a oportunidade de realizar cursos que ajudaram no desempenho das minhas tarefas”.</p> |

**Fonte: Dados da pesquisa elaborados junto com o grupo colaborativo.**

No intuito de aprofundar o conteúdo interpretativo, os participantes discutiram acerca do significado de seus relatos, procurando identificar fatores contributivos e efeitos que os impulsionaram para o melhor exercício de suas funções na instituição (Quadro 4). Vale assinalar que o tópico afirmativo sempre foi posto como foco orientador do trabalho realizado.

**Quadro 4 - fatores que contribuíram para as experiências exitosas do grupo colaborativo**

| Categoria de análise   | Elementos identificados   |
|--|---|
| Fatores que contribuíram para as experiências exitosas do participante | Eficiência operacional, trabalho em equipe, envolvimento dos gestores, participação dos servidores nas decisões.  |
| Efeitos positivos resultantes dessas experiências exitosas             | Mudança na metodologia de trabalho (inovação), diminuição das pendências e celeridade no trâmite dos processos (ganhos de eficiência), mudança positiva na visão do público/usuários externos sobre o setor (ganhos em qualidade do serviço prestado e na satisfação do usuário). |

**Fonte: Dados da pesquisa elaborados junto com o grupo colaborativo**

Observa-se que, nesta fase do trabalho, houve um importante compartilhamento entre os integrantes do grupo colaborativo, considerando suas experiências positivas e a revelação de valores e atitudes interpretadas como certas e corretas no âmbito pessoal e também profissional/organizacional, fazendo crer que esses fatores podem contribuir positivamente para a implantação da GR nesta IFES.

Por outro lado, no caso em tela, a interação levou a um maior envolvimento dos participantes e propiciou a geração de conhecimento coletivo (social) em torno do tema do estudo. Segundo Cooperrider, Whitney e Stavros (2009), a construção social acontece quando há uma interação com e dentro de um sistema organizacional.

Zilber (2007) registra esforços de construção de sentido por meio da narração de histórias, a exemplo do que se fez neste trabalho. Além disso, o fato de (re)contarem histórias de sucesso permite que as pessoas sintam um senso de empoderamento e possam se ver como capazes de fazer a diferença (ACOSTA; DOUTHWAITE, 2005).

A condução dos trabalhos foi evoluindo cada vez mais visando a autoavaliação do grupo sobre o que constituiria o conceito de núcleo positivo em face da política de GR adotada pela UFRPE, extensiva ao seu papel no sistema normativo da instituição. Questionou-se, então, o que se identificava nesse núcleo positivo que pudesse fortalecer a implementação

dessa política. Em resposta, o grupo colaborativo apontou para os conteúdos exibidos no Quadro 5.

**Quadro 5 -Núcleo Positivo da GR**

| Núcleo Positivo da instituição no âmbito da GR na UFRPE  |
|--|
| <ul style="list-style-type: none"><li>- Comportamento ético dos dirigentes e de seu corpo funcional</li><li>- Valorização dos colaboradores</li><li>- Ambiente de estímulo à inovação e mudança</li><li>- Comprometimento social</li><li>- Respeito à diversidade e pluralidade de ideias</li><li>- Clima organizacional positivo</li><li>- Capacidade técnica dos profissionais, reconhecida por seus pares</li><li>- Oportunidades de desenvolvimento pessoal/profissional</li><li>- Organização que busca a sustentabilidade em sua atuação</li></ul> |

**Fonte: Dados da pesquisa elaborados junto com o grupo colaborativo**

Sob esse ângulo, os valores de integridade e ética foram explicitados nas proposições concernentes ao núcleo positivo posto em evidência, especialmente em relação ao “comportamento ético dos seus dirigentes”, “valorização dos colaboradores”, “comprometimento social”, “organização que busca a sustentabilidade em sua atuação”, entendidos como fundamentos básicos para a implantação de uma inovação na gestão que considerasse os interesses e necessidades das partes interessadas.

Pondera-se que as respostas dadas levaram em conta os fatores humanos e culturais, além de serem correlatos ao que é transparente e inclusivo, bem como ao que está em conformidade com alguns dos princípios internacionalmente estabelecidos *vis-à-vis* as melhores práticas de GR (ISO, 2009).

O clima predominante no grupo colaborativo foi estimulado também pela oportunidade de pensar acerca do futuro da GR na UFRPE, contraposto a uma perspectiva delineada para os próximos cinco anos, associada aos benefícios decorrentes de sua implantação e implementação nesse período, em um contexto de inovação e mudanças. Obteve-se como resultado o cenário exposto no Quadro 6.

**Quadro 6 – Inovações e mudanças introduzidas junto com a GR nos próximos cinco anos**

| Inovações e mudanças ocorridas com a implantação bem-sucedida da GR e os benefícios dela decorrentes   |
|--|
| <ul style="list-style-type: none"><li>- Todos os processos da instituição são conhecidos e mapeados</li><li>- Há uma gestão desburocratizada, com supressão de controles desnecessários</li><li>- Os recursos públicos são utilizados de forma otimizada</li><li>- A cultura da GR está sendo assimilada por toda organização</li><li>- Há satisfação da sociedade com a qualidade dos serviços que lhe são ofertados</li><li>- Os servidores primam pela eficácia, eficiência e efetividade na realização de suas atividades</li><li>- Há celeridade na prestação de serviços para o público interno e externo</li><li>- Existe servidores altamente capacitados para gerenciar riscos de forma efetiva</li><li>- Existe uma Comissão de Avaliação de Riscos em nível institucional</li><li>- Os riscos corporativos são devidamente avaliados, adequadamente comunicados e eficazmente controlados</li></ul> |

**Fonte: Dados da pesquisa elaborados junto com o grupo colaborativo**



Assim, a análise feita pelo grupo foi associada aos benefícios decorrentes da institucionalização da GR na esfera da gestão da UFRPE, embora não se tenha desconhecido a necessidade de identificar fatores críticos capazes de comprometer o bom andamento de suas atividades, tais como: baixo comprometimento da alta administração com a implantação da GR, reduzida divulgação da GR, ruptura ou descontinuidade na capacitação dos gestores voltada para uma formação nessa área do conhecimento e empecilhos no alcance da maturidade na gestão de processos adotada pela instituição.

Todo esse processo de intervenção demandou dos pesquisadores e do grupo colaborativo também projetar uma configuração organizacional adequada ao perfil institucional da UFRPE, para que a efetiva implantação da GR seja bem-sucedida (Quadro7).

#### Quadro 7 – Delineamento de uma configuração organizacional adequada à GR na UFRPE

| Projeto da configuração organizacional considerada adequada para a efetiva implantação da GR na UFRPE   |
|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>-Existência de uma Coordenação (unidade consultiva e executiva) e um Comitê de Governança (instância decisória)</li> <li>- Existência de um responsável (ponto focal) em cada setor pela interação com a Coordenação-Geral de GR da instituição (escolhido prioritariamente de forma voluntária)</li> <li>- Escolha de um gestor responsável pela GR em cada setor (escolha de forma impositiva)</li> <li>- Utilização de experiência de diversos setores como consultoria/assessoria</li> <li>- Participação da AUDIN como consultora organizacional na área da GR</li> <li>- Estabelecimento de um monitoramento para verificação das metas e objetivos estabelecidos no Plano de GR da instituição</li> </ul> |

**Fonte: Dados da pesquisa elaborados junto com o grupo colaborativo**

**Como se pode verificar, esta foi a culminância do trabalho institucional positivo, de que resultou a arquitetura** de uma unidade executiva para coordenar a GR na UFRPE, aqui resumida por conta de espaço. Note-se que a mesma foi extensamente discutida e se baseou-se em uma ideia de divisão de atribuições em relação ao Comitê de GR. Considerou-se que o mesmo, dada a sua composição e as atividades desenvolvidas por seus integrantes, não teria capacidade operacional para assumir as tarefas diárias de coordenação da GR, o que inclusive já está previsto na própria Política de GR da UFRPE.

Segundo esse normativo, compete, então, a essa unidade executora. o planejamento, a coordenação das iniciativas para implantação da GR, além da proposição de planos, diretrizes, metodologias, ferramentas de apoio, comunicação, monitoramento, entre outras atribuições. Entretanto, para assegurar sua efetiva atuação a alta administração precisa assegurar-lhe recursos e o devido apoio (ISO, 2009).

Pensou-se, desta maneira, na estratégia de utilizar “pontos focais” em cada área, de preferência concentrados em pessoas que tenham interesse e se voluntariem para a função. Em consequência, além de contar com gestores responsáveis, seria possível chegar até uma descentralização que dê mais autonomia às diversas áreas com relação aos aspectos como planejamento e metodologia a ser aplicada na GR, não obstante ser mantido o papel de coordenação em nível institucional, junto com o Comitê de Governança (instância estratégica e decisória).

Com isto, o grupo externou a visão acerca do que será observado no monitoramento compartilhado do Plano de GR, o qual ainda se encontra em fase de elaboração pela UFRPE.

## 5. Contribuição para a Gestão de Riscos em uma IFES brasileira

A apresentação deste trabalho institucional positivo, exposto sob a forma do relato de uma estratégia de intervenção ligada à implantação da GR na UFRPE, foi demarcada pela existência dos elementos regulatórios impostos pelas instâncias de controle do governo federal. Além disso, procurou trazer uma contribuição sistêmica e normativa que explorou diferentes ângulos do funcionamento de uma IFES, na perspectiva da interação por parte de diferentes atores, a quem se deu abertura e oportunidade para pensar a universidade como um todo, no contexto do recorte metodológico adotado.

Em termos normativos e culturais-cognitivos, a intenção foi delinear uma visão organizacional positiva, que venha a ser apropriada por toda organização e que promova a disseminação da cultura de riscos entre todas as áreas, contando com servidores capacitados e comprometidos com seus objetivos.

A intervenção foi realizada junto com um grupo colaborativo que protagonizou uma dinâmica participativa e respeitou pontos de vista diferentes acerca da GR, visando a construção de um senso de inclusão e propriedade entre os afetados pelo poder institucional referente à introdução e implementação dessa política de governança pública. Apelou-se ao discurso institucional positivo para traduzir os benefícios referentes à melhoria na qualidade do serviço prestado pelas diversas áreas e atividades da UFRPE, em busca do aumento de satisfação por parte da sociedade, além de lhe conferir maior eficiência operacional, por meio da descentralização e racionalização dos seus controles internos.

Defendeu-se a existência de uma boa gestão de processos pelos detentores daqueles que atuam nas atividades-meio, cuja contrapartida fortaleça as atividades finalísticas da UFRPE.

Por fim, no tocante à literatura existente no campo da GR, assinala-se para uma contribuição que conseguiu ir além dos enfoques centrados nos aspectos técnicos, tais como metodologias e processos de gerenciamento de riscos, tendo-se enveredado por uma intervenção de natureza crítico-propositiva de um estudo institucional positivo, centrado na epistemologia da construção social da realidade, com ênfase nas três dimensões (regulativa, normativa e cognitiva) que compõem uma organização pública, cujo propósito é social e voltado para a educação superior no país.

## Referências

ACOSTA, A.; DOUTHWAITE, B. Appreciative Inquiry: An approach for learning and change based on our own best practices. *ILAC Brief* 6, p. 1-4, julho, 2005.

BRASIL. **Lei nº 2.524**, de 4 de julho de 1955, que federalizou a Universidade Rural de Pernambuco. 1955. Recife: UFRPE, 2019.

\_\_\_\_\_. Ministério da Transparência, Fiscalização e Controle (MTFCO); Controladoria Geral da União (CGU). **Portaria nº 1.089**, de 25 de abril de 2018. Estabelece orientações para que os órgãos e as entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional adotem procedimentos para a estruturação, a execução e o monitoramento de seus programas de integridade e dá outras providências. Brasília: Gabinete do Ministro, 2018a.

\_\_\_\_\_. Ministério da Educação (MEC). **Portaria nº 234**, de 15 de março de 2018. Aprova a Política de Gestão de Riscos e Controles do Ministério da Educação – PGRC-MEC e dá outras providências. Brasília: Ministério da Educação, 2018b.

\_\_\_\_\_. Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão (MPDG); Ministério da Transparência, Fiscalização e Controle (MTFCO). **Decreto nº 9.203**, de 22 de novembro de 2017. Dispõe sobre a Política de Governança da Administração Pública Federal Direta, Autárquica e Fundacional. Brasília: Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão, 2017.

\_\_\_\_\_. Ministério do Planejamento (MP); Controladoria Geral da União (CGU). **Instrução Normativa Conjunta CGU/MP nº 01/2016**. Brasília: Ministério do Planejamento Orçamento e Gestão, Controladoria Geral da União, 2016.

BUSHE, G. R.; KASSAM, A. F. When Is Appreciative Inquiry Transformational? A Meta-Case Analysis. **The Journal of Applied Behavioral Science**, v. 41, n. 2, p. 161-181, 2005.

CAMARGO-BORGES, C.; RASERA, E. F. Social Constructionism in the Context of Organization Development: Dialogue, Imagination, and Co-Creation as Resources of Change. **SAGE Open**, p. 1-7, April-June 2013.

COOPERRIDER, D. L.; SRIVASTVA, S. Investigação apreciativa na vida organizacional. In: COOPERRIDER, D.; WHITNEY, D.; STAVROS, J. M. (Org.) **Manual da Investigação Apreciativa** - Para Líderes da Mudança. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2009.

COOPERRIDER, D.; WHITNEY, D.; STAVROS, J. M. (Org.) **Manual da Investigação Apreciativa** - Para Líderes da Mudança. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2009.

DiMAGGIO, P. J.; POWELL, W. W. Introduction. In: POWELL, W. W.; DiMAGGIO, P. J. **The New Institutionalism in Organizational Analysis**. Chicago: University of Chicago Press, 1991.

ISO - INTERNATIONAL ORGANIZATION FOR STANDARDIZATION. **ISO 31000:2009 Risk Management – Guidelines**. Montreal: PECB Group Inc, 2009.

JORDAN, I. Corporate Governance in the Public Sector. AVRIL, E. et al. (Coord.) La gouvernance des politiques publiques au Royaume-Uni depuis 1997. **L'Observatoire de la société britannique**, n. 16, p. 37-50, dec 2014.

MOORE, M.; HARTLEY, J. Innovations in governance. **Public Management Review**, v. 10, n. 3, p. 3–20, 2008.

NILSSON, W. Positive institutional work: exploring institutional work through the lens of positive organizational scholarship. **Academy of Management Review**, v. 40, n. 3, p. 370–398, 2015.

\_\_\_\_\_. **Sustaining Engagement in Social Purpose Organizations: An Institutional Perspective on Positive Organizational Practices**. Thesis (Doctor of Philosophy). Faculty of Management. Montreal: McGill University, 2009.

OLIVER, C. The Antecedents of Deinstitutionalization. **Organization Studies**, v. 13, n. 4, p. 563-588, 1992.

PALTHE, J. Regulatory, normative, and cognitive elements of organizations: implications for managing change. **Management and Organizational Studies**, v. 1, n. 2, p. 59-66, 2014.

SCOTT, W. R. **Institutions and Organizations: ideas, interests and identities**. 2nd ed. Thousand Oaks: SAGE Publications, 2013.

\_\_\_\_\_. **Institutions and organizations: ideas and interests**. (2nd ed.). Thousand Oaks: SAGE, 2001.

TCU. TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO. Resultado do Levantamento Integrado de Governança Organizacional Pública – Ciclo 2017. **Acórdão TCU – Plenário nº 588/2018**, de 21 de março de 2018. Brasília: TCU, 2018.

UFRPE. UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DE PERNAMBUCO. **Relatório Anual de Gestão do Exercício 2018**. Recife: UFRPE, 2019.

\_\_\_\_\_. **TCU reconhece UFRPE entre instituições de ensino com melhor índice de governança e gestão pública do país**. Recife: UFRPE, 2018a.

\_\_\_\_\_. **Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI 2013-2020) – versão revista e atualizada**. Aprovado pela Resolução nº 36/2018 – Conselho Universitário. Recife: UFRPE, 2018b.

\_\_\_\_\_. **Portaria nº 185/2017-GR**, de 14 de fevereiro de 2017. Institui o Comitê de Governança, Gestão de Riscos e Controle Interno. Recife: UFRPE, Boletim Interno nº 8, 2017.

VIEIRA, J. B.; BARRETO, R. T. S. **Governança, gestão de riscos e integridade**. Brasília: Enap, 2019.

ZILBER, T. B. Stories and the Discursive Dynamics of Institutional Entrepreneurship: The Case of Israeli High-tech after the Bubble. **Organization Studies**, v. 28, n. 7, p. 1035-1054, July 2007.

\_\_\_\_\_. Institutionalization as an Interplay between Actions, Meanings, and Actors: The Case of a Rape Crisis Center in Israel. **The Academy of Management Journal**, v. 45, n. 1, p. 234-254, Feb. 2002.